HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	地方自治体コーチング研修の実証的検証 ― 存在承認と傾聴が職員の「あり方」を変容させる ―
著者	菅原，秀幸；Sugawara，Hideyuki
引用	北海学園大学経営論集，23(2)：25-33
発行日	2025-09-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

地方自治体コーチング研修の実証的検証

── 存在承認と傾聴が職員の「あり方」を変容させる ──

菅　原　秀　幸

研究概要

本研究の目的は，地方自治体職員を対象とするコーチング研修において，「存在承認」と「傾聴」が支援者としての「あり方」にいかなる変容をもたらすのかを，定量的および定性的手法を用いて実証的に検討することにある。研修の設計にあたっては，「聴く側」と「聴かれる側」を交互に体験するワークを組み込み，参加者が支援者としての自己と本質的に向き合う機会を創出することに主眼を置いた。

本研究における主要な発見は，以下の3点に集約される。

(1)「傾聴力」「信頼関係構築力」「気づきの促進力」といった対人支援スキルにおいて，顕著な向上が見られた。

(2)支援のスタイルに関して，「制度説明中心」から「対話的支援」への意識転換が促進された。

(3)本研修が，参加者の認知や姿勢の変容を促す「学習転換型プログラム」として有効に機能した。

本研究では，地方自治体における対人支援力の強化と人材育成における，新たな方向性が示唆された。

はじめに

近年，地方自治体における中小企業支援の現場では，企業ごとの多様な課題に柔軟かつ対話的に対応する力が，職員に強く求められている。従来の助成金や制度案内といった「ハードな支援」に加え，経営者の声に耳を傾け，潜在的なニーズをくみ取るような「ソフトな関与」が，支援の質を左右する場面が増えている。

こうした背景のもと，注目を集めているのが「コーチング」のアプローチである。コーチングとは，対話を通じて相手の気づきと自発的な変化を促す関わり方であり，承認・傾聴・質問といったスキルを通じて，対話の質そのものを高める手法である。近年は教育・医療・経営の分野でもその効果が広く認識されるようになっている。

本研究の目的は，2025年5月に地方自治体にて実施された職員向けコーチング研修を対象に，「存在承認」と「傾聴」を中心に据えたアプローチが，参加者にどのような内面の変容をもたらしたのかを，定量的および定性的に明らかにすることである。

菅原秀幸（2025）は，老舗百貨店の経営陣を対象としたコーチング研修の実証分析を通じて，「存在承認」の重要性を指摘している。

存在承認とは，相手が何かを「できる・できない」にかかわらず,「あなたがここにいることに価値がある」と伝える姿勢であり，コーチングの根幹をなすものである。存在承認があるからこそ，相手は安心して自己を開示でき，その後の傾聴や問いかけも，より深く機能する。

本稿では，本研修を「制度的支援から対話的支援への転換を促す学習機会」と位置づけ，以下の三つの視点から分析を行う。（1）職員の意識変化，（2）対話スキルに対する習得実感，（3）内発的動機の高まりである。そして最終的に，地方自治体における人材育成や企業支援の基盤として，「存在承認」と「傾聴」が果たす役割の本質に迫る。

1．先行研究のレビュー

1-1　存在承認と心理的安全性

組織内の良好な人間関係を支える要素として,「存在承認」は心理的安全性の基盤となる重要な概念である。Edmondson（1999）は心理的安全性を,「チーム内で自分をさらけ出しても罰せられないと感じられる状態」と定義し，これが学習行動や挑戦的提案を促す要因であることを明らかにした。

Schein（2013）は，リーダーシップとは「問いかけること」であり，リーダーが“敬意ある無知（Humble Inquiry）”をもって相手に接することが，信頼関係の土台になると論じた。これは，相手の存在そのものを尊重し，自らの立場や知識を一歩引いたうえで関わる姿勢を意味しており，まさに存在承認に通ずる態度である。

本研修においても,「承認された」という実感が生まれた場面を契機に，参加者の内面に変容が見られた。こうした瞬間が，心理的安全性の醸成と内発的動機づけの契機となっていた点は特筆に値する。

1-2　傾聴の機能と効果

傾聴は，Carl Rogers（1951）の来談者中心療法における中核概念であり，無条件の肯定的関心をもって相手の内的世界に寄り添う姿勢である。組織内においても，傾聴は信頼構築，誤解の回避，創造的な対話の基盤として重要視されている。

Goleman（2006）は，傾聴を「感情的知性（Emotional Intelligence）」の実践的スキルとして位置づけており，Boss & Goleman（2019）も，対話的リーダーシップにおいて傾聴が心理的契約の形成やエンゲージメント向上に寄与することを示している。

本研修では，参加者が「傾聴される」経験を通じて，人との関係性の質に変化を感じ取ると同時に，自身の支援者としてのあり方を見直すプロセスが観察された。傾聴が単なるスキルではなく，関係性の変容を促す深い作用を持つことが示唆される。

1-3　コーチング研修の効果検証に関する研究

コーチングの効果に関する実証研究は，教育，企業，医療など多領域で蓄積されてきた。Grant（2014）は，6 回以上のコーチング介入が，自己認識の向上，目標達成，ストレス軽減に有意な影響を与えることを示し，McLean et al.（2005）は，上司によるコーチングが職場におけるパフォーマンスに与える正の効果を報告している。

国内においては，地方自治体職員を対象とした研究は，皆無に近く，特に「存在承認」や「傾聴」といった“態度変容”に焦点を当てた研究はみあたらない。

本研究は，単発型の研修（3 時間）であり

ながら，事前視聴動画・実践体験・振り返りプレゼンテーションの三層構造をもつ設計により，短期間でも行動や意識に変容が生じうることを示唆する貴重な事例研究となる可能性を持つ。

1-4　地方自治体における人材育成と組織開発の課題

地方自治体では，制度運用や事務処理に優れた人材が多い一方で，地域の多様なニーズに応じて柔軟に対応する「対話力」や「共感力」に課題があるとの指摘がなされている(大西，2019)。このような背景から，近年では「対話型職員育成」や「共感スキル研修」などの試みも一部で始まっているが，体系的な導入や効果検証は道半ばである。

今回の研修は，制度の運用ではなく，「企業支援における関係性の質」に焦点を当てた点に特徴があり，現場職員の「あり方」に変容を促す学習モデルとしての意義が認められる。とりわけ，存在承認と傾聴を核とした設計は，今後の自治体における人材育成における一つの方向性を示唆している。

2．研修実施内容

2-1　研修設計の思想と背景

本研修は，地方自治体に所属する職員 10 名を対象に実施。参加者は，いずれも企業支援や地域活性化に関わる相談対応業務を担っており，30 代から 50 代と多様であった。

研修設計にあたっては，同団体の本部長が示す人物像 ──「制度の有無にかかわらず，企業にどうお役に立てるかを柔軟に考える人材」── の具現化を中核に据えた。単なるスキル習得にとどまらず，対話力・共感力・柔軟性といった「支援者としてのあり方」を再構築することが，本研修の主要な目的である。

特に重視されたのは，「承認」「傾聴」「質問」といった基本的なコーチング技法を通じて，参加職員の態度・姿勢（being）に深く働きかけることである。知識のインプットに終始するのではなく，実践と内省を繰り返す参加体験型の構成により，日常業務とは異なる視座を得ることを意図した。

本研修のもう一つの特徴は，大学生（２・３年生）10 名との協働にある。学生は「受講対象」ではなく，「共創パートナー」として位置づけられ，職員と１対１のペアを組んで，承認・傾聴の実践ワークに取り組んだ。この「若者の声を真剣に聴く」という非日常的な構造が，職員に強い内面的刺激を与え，支援者としての価値観や姿勢に揺さぶりを与える契機となった。

対象職員は日常的に多様な事業者と接しており，支援制度の提供だけでなく，相手の発する言葉や状況への寄り添いが，支援の成果を左右する場面も多い。そのため本研修は，「技術としてのコーチング」だけでなく，「人とどう向き合うか」「相手の可能性を信じるとは何か」といった根源的な問いに向き合う設計となっている。

2-2　オンデマンド動画による事前学習（インプット）

研修の事前学習として，参加者には以下の４本のオンデマンド動画（各 15〜20 分）を視聴することを求めた。これにより，当日のワークが「事前知識に裏打ちされた実践の場」となることを狙った。

- 第１回：「なぜ，いま，コーチングが必要なのか？」
  時代背景と，支援者に求められる対話力の変化を概観する内容。
- 第２回：「シンプルの力と堅固なマインド」
  複雑化する支援現場において，支援

者の“心構え”を整理する。

・第 3 回：「コーチングの基本技法：承認と傾聴」
本研修の中核を成す「あり方(being)」の重要性と実践ポイントを解説。

・第 4 回：「コーチングの基本技法：質問」
相手の気づきを促す質問技法の基本的アプローチを紹介。

参加者には事前に視聴を済ますように依頼しており，当日の対話や実践の中で，これらの内容が有効に活用されていた。

2-3　当日の研修プログラム

当日の研修は，以下の 6 つのセッションで構成され，「体験 → 内省 → 発信」の循環を通じて，支援者としての「あり方 (being)」の内面的変容を促す設計となっている。

①　事前アンケート調査

研修開始前に，コーチング技法，心理的安全性，チーム関係性に関する 15 項目（5 段階リッカート尺度）および，研修に対する前向きな期待・不安・自由意見（各自由記述）について回答を得た。

②　「ありがとうシャワー」によるアイスブレイク（30 分）

冒頭 30 分間で，参加者同士が「仲間への感謝の言葉」を口頭で贈り合うワークを 3 セット（10 分× 3 回）実施。これは「存在承認」を体感的にスタートする仕掛けであり，心の温度を上げ，安心して学び合う空気を醸成する役割を果たした。

③　サーキットコーチング（30 分）

参加者 10 名と学生 10 名をグループ（4 人× 5）に分け，「最近感動したこと・嬉しかったこと・ワクワクしたこと」をテーマに，短い発話を繰り返すワークを実施。承認と傾聴の感覚を体感的に習得することを目的とした。

④　1on1 セッション（90 分）

事前にコーチングの練習を重ねた学生と職員がペアを組み，15 分× 6 回の 1on1 セッションを実施。役割を交互に担うことで，「傾聴する側の難しさ」と「傾聴される側の安心感」の両方を実感できる構成とした。

⑤　振り返りプレゼンテーション（30 分）

職員 10 名が 1 人 1 分で，「本日の気づきと，明日から始める小さな一歩」について 2 回発表を行う（10 名× 2 回＝ 20 分，入れ替えを含め全体で 30 分）。他者の気づきや反応を繰り返し聴くことで，学びが深化する効果が見られた。

⑥　事後アンケート調査

研修前と同一内容のアンケートに再度回答を求め，定量的な変化を把握する材料とした。

3．量的・質的分析

本章では，研修前後の「感情の変化」や「支援者としての姿勢の再定義」に焦点を当て，アンケート調査によって得られたデータをもとに，以下の三つの手法で分析を行った。

・**定量分析**：15 項目に対する自己評価の平均値比較および変化量の算出
・**定性分析**：自由記述のキーワード抽出とコード化による傾向分類
・**統合分析**：定量・定性結果を組み合わせた参加者タイプ別の考察

3-1　定量分析：15 項目の自己評価スコアの変化

研修前後において，参加者は「支援者としての行動・意識」に関する 15 項目について，5 段階リッカート尺度で自己評価を行った。設問項目は以下の通りである。

1．会議で自由に意見を言える
2．上司に対しても反対意見を言える

3．誰のアイデアでも真剣に受け止めてもらえる
4．新しいことに挑戦しやすい雰囲気がある
5．ミスをしても，成長のための経験と捉えられる
6．うまくいかなくても責められにくい
7．役職に関係なく意見を聞いてくれる
8．自分らしくいられると感じる
9．周囲の人が感謝や称賛をよく伝えてくれる
10．困ったときに相談できる人がいる
11．周囲の人が助け合っている
12．チーム内で孤立していると感じることが少ない
13．相手（相談者）を信じる力がある
14．相手に寄り添い聴く力がある
15．相手に気づきを促す力がある

以下は，特に変化量が大きかった項目。

特に「あり方を考える機会」のスコアが顕著に上昇しており（＋0.8），本研修が単なるスキル習得にとどまらず，内省を促す体験として機能したことが示唆される。

3-2　定性分析：自由記述の傾向分析

参加者全員が以下の3つの自由記述設問に回答した。

・Q1：研修を通して得たいこと，到達したい姿（肯定的姿勢）
・Q2：研修に対する不安・心配・おっくうさ（否定的姿勢）
・Q3：その他，研修に関する自由な意見や感想

これらの記述から主要カテゴリーとキーワードが抽出され，参加者の内的変化を分類した。

3-3　統合分析：参加者タイプ別の変容パターン

定量・定性の両データを統合的に分析し，参加者は以下の3タイプに分類された。

項目	事前平均	事後平均	変化量
傾聴に対する自信	3.1	3.7	＋0.6
他者の話を最後まで聴く姿勢	3.4	3.9	＋0.5
相手の立場で考える意識	3.2	3.6	＋0.4
相手に問いかける意識	2.9	3.4	＋0.5
承認することへの意識	3.3	3.8	＋0.5
「支援者としてのあり方」を考える機会	2.8	3.6	＋0.8

カテゴリー	主なキーワード	コメント例（抜粋）
傾聴の大切さ	聴く・沈黙・受け止める	「“黙って聴く”が信頼を生むと気づいた」
存在承認	認める・受容・否定しない	「相手を変えるのではなく，まず認めることが大切と実感した」
内省と変容	自己洞察・視点転換	「制度の話ばかりだった自分に気づいた」
対話の可能性	共感・関係性・探究	「“どう向き合うか”が支援の質を決めると学んだ」

タイプ	特徴	該当者数	傾向
Aタイプ：深い気づき型	内省が深く，行動変容を明確に言語化できる	4名	「支援のあり方が変わった」と明言
Bタイプ：学習受容型	承認・傾聴の重要性を理解し，課題として自覚	3名	「普段できていなかった」との気づきあり
Cタイプ：変化限定型	変容は一部に留まり，表現や評価が抽象的	3名	定量的な変化も比較的小さい

3-4　変容を象徴するエピソード

参加者の変容を象徴する個別事例を以下に示す。

- Aさん：「相手の話を論理的に整理しようとする癖があったが，学生から傾聴される体験を通して，『こんなに深く聴いてもらえることで，自分の思考も変わる』と実感した」
- Bさん：「“何か答えを出さねば”と焦っていたが，“ただ受け止める”ことがこれほど強い支援になるとは知らなかった」と振り返った。

これらの事例は，単なるスキルの習得を超えて，支援者としての“あり方”に変容が生じたことを具体的に物語っている。

小結

以上の分析結果から，本研修は参加者に対し「傾聴」「承認」「内省」を通じて心理的安全性を高める体験を提供し，支援者としての行動・態度の変容を促したことが確認された。特に，参加者が「存在を受け止められた」経験を経て，自らの支援スタイルを見直すきっかけとなった点において，本研修は学習転換型のプログラムとしての有効性を示している。

4．考　　察

これまで得られた分析結果をもとに，本研修が参加者にもたらした変容の意味と背景要因について検討する。特に「支援者としてのあり方」がどのように再構築されたかを中心に考察する。

4-1　「支援者としてのあり方」への意識変容

定量分析において，最も顕著なスコアの伸びが見られたのは，「支援者としてのあり方を考える機会」であり，＋0.8という大幅な上昇が確認された。この結果は，研修が参加者に深い内省を促し，自身の支援行動の背景にある価値観や姿勢を見直す契機となったことを示唆している。

自由記述においても，「支援の質は制度の説明ではなく，自分の“向き合い方”で決まる」といった言葉が複数みられ，参加者の認識が“Doing（技法）”から“Being（あり方）”へと移行している様子がうかがえる。これは，コーチング研修が単なるスキル習得の場ではなく，支援者としての自己を再定義するプロセスであったことを示す。

4-2　存在承認と傾聴がもたらす“内面の揺さぶり”

傾聴への自信，問いかける意識，承認への感度など，コーチングの中核的要素において，定量的にも明確な改善が見られた。これらは，研修が参加者の行動だけでなく，感情や認知にも働きかけた証左である。

特に注目すべきは，“聴く側”である職員が，“聴かれる側”になるという逆転的体験であ

る。大学生から丁寧に傾聴された経験は,「自分の思考が整理され,内面が変化する」という驚きを伴う気づきを生み出していた。このような体験が,「自分も他者とこう向き合いたい」という願望と,支援者としての自己変容を引き出す強力な契機となった可能性が高い。

4-3 「自己の限界への気づき」が変容の出発点に

自由記述の中には,「自分がいかに“聴けていなかったか”に気づいた」「答えを出さなければならないという焦りがあった」といった“限界の自覚”が多く記録されていた。これらは,自己効力感の前提となる「自己認識」の深化であり,無意識的に行っていた支援行動のパターンを言語化・可視化したことに等しい。

このような気づきは,知識や技法の獲得を超え,「私はどのように存在しているか」「支援とは何か」という根源的な問いに向き合うことから生まれたものである。この点において,本研修は,認知や態度に変容をもたらす「学習転換型(transformative learning)」の構造を備えていたといえる。

4-4 多様な変容パターンと今後の設計課題

本研修では,変容の深さや質に個人差が見られ,A〜C の 3 タイプに分類された。A タイプ(深い気づき型)は,支援の姿勢そのものを再定義し,言語化も具体的で内省の深さが際立っていた。一方で,C タイプ(変化限定型)は表現が抽象的で,定量的変化も小さく,研修の効果が限定的にとどまった傾向がある。

この違いは,事前のモチベーションの強度,自己開示に対する抵抗感,あるいは内省力の個人差によって生じたものと考えられる。今後の研修設計においては,導入段階で「対話とは何か」「支援者としての視座とは」といったメタ的視点の導入,および安心して内省できる心理的安全性のある場づくりが,個人差を乗り越える鍵となるだろう。

4-5 「存在承認」の意味と,組織内波及の可能性

本研修の根幹に据えられた「存在承認」は,「成果や能力の有無にかかわらず,その人の存在自体に価値がある」と伝える姿勢である。これは,成果主義的・上下関係的な組織文化の中で見落とされがちな「人間としての尊厳」を再確認する行為であり,多くの参加者にとって新鮮かつ深い印象を与えた。

さらに,定量データにおいて「ミスをしても成長の経験ととらえる」「役職に関係なく意見が聞かれる」といった項目のスコアが上昇しており,存在承認が職場における心理的安全性の向上,ひいては関係性の質的改善に寄与しうることを示唆している。

5. 結　　論

本研究は,地方自治体におけるコーチング研修を通じて,「存在承認」と「傾聴」が職員の「あり方」にどのような変容をもたらすかを,定量・定性の両側面から実証的に検討した。

5-1 研究の成果と示唆

本研修の最も大きな特徴は,支援者にとって本質的な資質とされる「あり方(Being)」の変容に焦点を当てた点にある。参加者の自己評価では,「傾聴力」「信頼」「寄り添い」「気づきの促進」など,対人支援の核心に関わる項目において明確な向上が確認された。

自由記述からは,「話を聴いてもらうこと

で，自分の存在が肯定されたように感じた」「相手の存在を認めることが，支援の出発点であると気づいた」といった，支援者自身の認知や価値観の変化を示す記述が抽出された。

これらの結果は，「存在承認」と「傾聴」というコーチングの基本姿勢が，職員の支援に対する態度や視座に持続的な影響を与える有効なアプローチであることを示唆している。

5-2　実務への貢献

本研究の成果は，以下のような実務的な貢献が期待される。

- ☑地方自治体における相談支援職の対人スキルの向上
- ☑短時間でも「体験 → 内省 → 発信」の循環を重視した変容型研修の設計モデルの構築
- ☑学生との協働による異世代対話を活用した教育的効果の実証的示唆

これらは，単なるスキルの習熟にとどまらず，「人としていかに支援に関わるか」という根源的な問いを現場に持ち帰る力を育むものである。

5-3　限界と今後の課題

本研究には以下の限界がある。

- ☑対象者が 10 名と少数であり，一般化には慎重さが求められる。
- ☑効果測定が自己申告に基づくものであり，行動変容の客観的な検証には至っていない。
- ☑中長期的な変化の追跡がなされておらず，定着度の検証が不足している。

今後は，研修後の継続的なフォローアップ調査や，第三者による行動観察の導入など，より多角的かつ長期的な研究設計が求められる。また，組織全体への波及を視野に入れた制度的な研修モデルの構築と，それに伴う文化変容のプロセスについても継続的に探究する必要がある。

5-4　結語

「存在承認」とは，単に相手を賞賛する行為ではなく，「傾聴」とは，ただ沈黙して耳を傾ける技法にとどまらない。両者に共通するのは，目の前の他者の存在と可能性を信じるという，支援者としての根源的な姿勢である。

その姿勢を不断に省み，磨き続ける営為こそが，真に意味のある「あり方 (Being)」の探究と言えるだろう。

本研究は，その「あり方」がいかに変容しうるのかを，定量的指標と定性的記述の両面から捉えた実証的検討である。本研究の成果は，支援者が自己の在り方を省察し，対人支援の質的向上を志向する実践的知見として位置づけられる。

参考文献

Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organizational change. Journal of Change Management, 14 (2), 258–280. https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

Goleman, D. (2006). Social Intelligence: The New Science of Human Relationships. Bantam Books.

McLean, P., Wang, M., Kuo, M., & Xu, M. (2005). A pilot study of the effect of coaching on work performance. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 3(1), 1–15.

Rogers, C. R. (1951). Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory. Houghton Mifflin.

Schein, E. H. (2013). Humble Inquiry: The Gentle Art

of Asking Instead of Telling. Berrett-Koehler Publishers.
Whitmore, J. (2017). Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.
大西康伸（2019).『自治体職員の対話力を鍛える：地域に寄り添う支援者の条件』. 学芸出版社.
長谷川 眞理子・加藤秀俊（編）(2012).『対人援助の社会心理学』. 有斐閣.
菅原秀幸（2025).「老舗百貨店の経営陣を対象としたコーチング研修の実証分析」. 未公刊論文.